

Моделювання оцінки клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами на основі гендерних логічних систем

Т. Г. Фесенко, А. В. Шахов, Г. Г. Фесенко, Н. В. Бібік, В. В. Тупченко

Висвітлено специфіку фемінного та маскулінного контекстів управління потребами клієнтів в будівельному проекті. Описано існуючий гендерний когнітивний розрив стандартів управління проектами в частині окреслення місця і ролі клієнтів. Запропоновано гендерно-збалансовану модель клієнт-орієнтованої системи управління будівельними проектами. Розроблено оціночний інструмент для встановлення фази клієнт-орієнтованості системи управління будівельними проектами у життєвому циклі проекту

Ключові слова: управління проектами, будівельний проект, гендерний підхід, офіс управління проектами

1. Вступ

Відомо, що проекти в умовах конкурентного середовища мають здійснюватися на більш високому рівні обслуговування клієнтів [1]. Багато компаній демонструють розуміння, що найбільшою конкурентною перевагою є те, що вони знають про своїх клієнтів і як використовують ці дані. У сучасному менеджменті спостерігається вихід маркетингових стратегій за традиційні рамки роботи з цільовими групами клієнтів. Розробляються відповідні стратегії щодо посилення уваги до клієнтів (наприклад, Customer Relationship Management, CRM) [2]. Зокрема, мова йде про перехід від традиційної односторонньої моделі комунікаційного маркетингу до двосторонньої, яка залучає своїх клієнтів до постійного діалогу. У такому контексті актуалізуються й питання різнобічного дослідження споживчої поведінки клієнтів, у тому числі з точки зору гендерних особливостей лояльності [3].

Слід зазначити, що для будівельних проектів також вкрай важливо посилювати роботу з покупцями нерухомості, адекватно реагувати на потреби, й більше того – бути здатними перевищувати очікування (що є ознакою високого сервісного менеджменту). Специфіка виробництва будівельного «продукту», його ресурсоемність вимагає й більш розгорнутої роботи з користувачами (клієнтами) проектів, ніж пропонується CRM. Адже мова має йти про клієнт-орієнтованість процесів, завдань протягом усього життєвого циклу проектів, а не лише окреслених маркетинговою діяльністю. Втім слід відмітити, що у керівництвах [4, 5] поки що відсутня така візія, оскільки окреслені процеси, завдання, інструменти, методи, що сфокусовані на роботі з клієнтами, наскрізно не представлені.

Така актуалізація питання вимагає «переналаштування» системи управління проектом у цілому та можлива на гендерній теоретико-методологічній платформі. Гендерний фокус дозволяє застосувати фемінну логічну систему, що

«цінує обмін інформацією та енергією, партисипативне вироблення рішень» [6]. Проте, будівельна галузь традиційно є нечутливою до активних горизонтальних зв'язків з проектним середовищем через властивий їй маскулінний характер менеджменту [7]. Незважаючи на загальну зацікавленість будівельних компаній у застосуванні гендерних підходів до організації клієнт-орієнтованих процесів управління, відповідні дієві інструменти поки що відсутні. Існуючі методології недостатньо інтегрують відповідні параметри, як на рівні роботи команди проекту, так і системи проекту у цілому. Цим зокрема і обумовлена необхідність даного дослідження.

2. Аналіз літературних джерел та постановка проблеми

На сьогодні дослідниками пропонуються управлінські інструменти та методи, орієнтовані на урахування потреб клієнтів у продуктах, що виробляються різними галузями економіки, у тому числі будівельною. Зокрема, у роботі [8] представлено матрицю для оцінювання збудованої інфраструктури гірськолижного курорту з точки зору потреб різних категорій/груп користувачів. У житловому будівництві окремо фокусується увага на урахуванні потреб таких категорій мешканців, як люди похилого віку [9], діти та дорослі, які за ними доглядають [10]. Також у роботах [11, 12] піднімаються питання гендерної чутливості збудованих об'єктів, тобто рівня їх комфортності з точки зору урахування специфічних потреб жінок та чоловіків різних категорій гендер+ (які виконують різні соціальні ролі, мають різні фізичні можливості і т. ін.). Втім у цих роботах пропонуються часткові рішення для удосконалення управління будівельними проектами тільки для завдань «Ідентифікація зацікавлених сторін проекту». Питання про необхідність розробки клієнт-орієнтованих процесів за межами заданих авторами параметрів не ставиться.

З іншого боку, автори [13] пропонують максимально розширити взаємодію з клієнтами у будівельних проектах: від ініціації проекту до здачі об'єкту в експлуатацію. Особлива увага звертається на оцінці клієнтами збудованих об'єктів з точки зору їх експлуатаційних характеристик. Обговорюються питання оцінювання будівельного об'єкту з боку користувачів у так званій експлуатаційних період, у тому числі можливі невдоволення від отриманого продукту. Дане дослідження дозволяє поглибити розуміння ролі і характеру взаємодії команди будівельного проекту з клієнтами протягом усього життєвого циклу, й водночас пропонує доволі обмежені теоретичні рішення. Для покращення роботи з клієнтами пропонуються інструменти зворотного зв'язку, які дозволяють почути «голос клієнта» лише стосовно «ефективності будівлі в експлуатації». Поза увагою авторів залишилися завдання розробки відповідних оціночних інструментів, що дозволяють забезпечувати ефективність управління будівництвом, а саме: для формування цілей та змісту проекту, проектування та виконання будівельних робіт.

Також дослідники розглядають проблему клієнтів будівельного проекту опосередковано, через внутрішніх клієнтів будівельних проектів (субпідрядників, постачальників). У роботі [14] зазначається, що оцінка ефективності проек-

тних процесів «управління поставками» має вибудовуватися як з точки зору зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Оцінка ефективності діяльності постачальників і субпідрядників є важливою для покупців нерухомості, оскільки дозволяє їм оцінювати технічний рівень створеного об'єкту. У той же час постачальники і субпідрядники, завдяки оцінці їх діяльності з боку клієнтів, спроможні вдосконалювати свою роботу. Модель оцінки управління будівельними проектами в частині підрядник-клієнт розширює методологічну платформу для розвитку стратегії «турботи про клієнта». Так, у роботі [15] розроблено нову логістичну систему для управління будівельними проектами – «планування ресурсів, синхронізоване з клієнтом» (Customer Synchronized Resource Planning). Проте на сьогоднішній день розширений огляд літератури за даною проблематикою не виявив жодної системи оцінки у параметрах «клієнт-постачальник» для будівельних проектів.

Разом з тим, в роботах [16, 17] пропонуються CRM-рішення, спроможні інтегрувати декілька процесів: управління людськими ресурсами, управління змінами, бенчмаркінг. Це дозволяє також визначати ступінь клієнт-орієнтованості організаційних систем управління через модель зрілості – CRM Maturity Model. Й водночас зберігається невизначеність щодо оцінки клієнт-орієнтованої зрілості проектного менеджменту загалом, і будівельного зокрема. Більше того, в літературі не представлені моделі оцінки клієнт-орієнтованого управління, що охоплюють усі бізнес-процеси, визначені міжнародними стандартами проектного менеджменту.

Слід зазначити, що необхідною методологічною умовою для розробки інтегрованих моделей клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами є створення специфічної структури – офісу управління будівельними проектами (ОУБП). У роботах [18, 19] відзначається, що належним чином організовані ОУБП спроможні ефективно управляти всіма процесами, у тому числі з управління потребами клієнтів, протягом усього життєвого циклу проекту. Проте у даних роботах, розроблених на методологічній платформі Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), відсутня спеціальна увага до системного використання клієнт-орієнтованих інструментів та методів.

Своєрідна методологічна «сліпота» щодо управління потребами клієнтів пояснюється авторами [6, 20, 21] з точки зору наявного «гендерного розриву» у логічній системі самого «тіла знань» проектного менеджменту. Представлена у даних роботах гендерна критика домінуючої системи проектного менеджменту дозволила авторам висвітлити певну логічну обмеженість ієрархічних (маскулінних) стратегій управління, чітко орієнтованих на параметри вартості, часу, ресурсів. Втім фемінні (горизонтальні) управлінські стратегії лише загально означені як бажані у роботі над іншими важливими якісними параметрами управління проектами (у тому числі оцінки результатів проекту з точки зору задоволення потреб клієнтів). У роботі [22] представлено розгорнутий дискурс особливостей гендерних логічних систем управління та розроблено матрицю оцінки зрілості Офісу гендерно-орієнтованого управління проектами. Автори здійснили спробу екстраполювати гендерний підхід на усі області знань управ-

ління проектами. Це дозволило чітко висвітлити, зокрема, клієнт-орієнтований фокус окремих функціональних характеристик Офісу на II–VIII рівнях зрілості. Разом з тим, дана гендерна інтерпретація логічних систем управління потребує подальшого науково-практичного розвитку у напрямку роботи з конкретним галузевим контекстом, у тому числі будівельних проектів. Поза спеціальної уваги дослідників залишаються питання застосування когнітивного потенціалу гендерних логічних систем для створення клієнт-орієнтованих моделей управління будівельними проектами.

3. Мета та завдання дослідження

Метою дослідження є розробка рішення щодо оцінки клієнт-орієнтованості системи управління будівельними проектами на методологічній платформі проектного менеджменту PMBOK Construction [5] у контексті гендерних логічних систем.

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішити наступні завдання:

- дослідити гендерний когнітивний розрив у практиках проектного менеджменту в частині окреслення місця і ролі клієнтів;
- ідентифікувати клієнт-орієнтовані компоненти проектного менеджменту (інструменти та методи) у контекстуальних параметрах фемінного та маскулінного;
- запропонувати оціночний інструмент для встановлення фази клієнт-орієнтованості системи управління будівельними проектами (на прикладі Офісу управління будівельними проектами – Construction Project Office Management, CPMO) у життєвому циклі проекту.

4. Клієнт-орієнтоване управління проектами: від маскулінності до фемінності

Управління проектними завданнями традиційно організовується із врахуванням потрійного обмеження (часу, ресурсів та результатів). Проте сьогодні у сфері відповідальності менеджера проектів особливого значення набуває включення потреб клієнтів-користувачів у систему проекту. Втім у PMBOK управлінські процеси не є чутливими до клієнтів. Стандарт у більшій мірі наповнений концептом «стейкхолдери», при чому часто надає перевагу таким його групам, як спонсор. Що стосується управління будівельними проектами, для яких розроблено окремий стандарт [5], то у ньому, крім базових процесів проектного управління, представлено додаткові процеси, характер яких передбачає включення роботи з клієнтами. Передусім мова йде про «управління претензіями у будівництві».

Втім більш детальний аналіз процесу «управління претензіями у будівництві» показав, що у ньому мова йде переважно про різні групи стейкхолдерів (постачальників, субпідрядників тощо) [5], але не клієнтів. Хоча у роботі з претензіями важливо ідентифікувати й претензії клієнтів до Забудовника (щодо дотримання термінів будівництва об'єкту, а також вартісних та якісних парамет-

рів (предмету договору) та ін.). Поширеними також є такі «претензійні питання» як:

- дотримання Забудовником гарантійних термінів якості виконаних робіт;
- відхилення фактичних від запланованих об'ємно-планувальних рішень; обсягів обов'язкових оздоблювальних робіт та інженерного обладнання і т. ін.

У сучасній критиці підходів проектного менеджменту піднімаються питання щодо необхідності переосмислення параметрів успішності проекту за межами «залізного трикутника» (The Iron Triangle) часу, вартості та якості. Оскільки час і витрати проекту є у більшості випадків припущення, обчислюється у той період, коли про проект найменше що відомо. Наочним прикладом цього можуть слугувати будівельні проекти. Так, в українській столиці Києві стан успішності проектів житлового будівництва може бути проілюстровано таким фактом. У 2015 році непроданих після введення в експлуатацію квартир було близько 10 %, у 2017 – приблизно 30 %. За нинішнього обсягу угод продати все житло в новобудовах можна буде за 28 років [23].

Сучасні критики управлінських підходів наголошують на необхідності виходити за межі «залізного трикутника» та охоплювати такі сфери, як соціальних наслідки, охорона здоров'я, безпека та етичні проблеми [24]. Зокрема, йдеться про розширення розуміння цінності, що утворюються проектом, як то презентує японське керівництво (P2M). Робиться акцент на «створенні цінності продукту, як для команди проекту, так і стейкхолдерів» [25], що представлена такими видами: «цінності активу», «цінності інновацій», «цінності володіння», «цінності інтелектуального активу» [26]. Наприклад, різні групи стейкхолдерів (залежно від місця і ролі в проекті) можуть привнести цінність інтелектуального активу (знання, накопичені через досвід і дослідження). Сьогодні все очевиднішими стають факти, що показують, як участь клієнтів в процесах прийняття рішень дає більш ефективні та більш стійкі результати проектів.

Втім РМВОК, на думку експертів, демонструє певну консервативність щодо нових тенденцій у менеджменті. Гендерований дискурс критики РМВОК оцінює «тіла знань» проектного менеджменту як маскулінну систему цінностей та логічного мислення [27]. Концепт маскулінності окреслюється такими ознаками, як цінування ієрархічної влади, аналітичного та безособового вирішення проблем. Керівники проектів прагнуть до сильного контролю над людьми та процесами, подвоюють зусилля щодо запобігання появи проектних «ризиків», які призводять до відхилень від вихідної специфікації проекту [20].

Детальний аналіз інструментів та методів, що визначені РМВОК для вихідних процесів управління («Розробка Статуту проекту», «Розробка плану управління проектом») не містять чітко окресленої клієнт-орієнтованої стратегії. РМВОК у більшій мірі оперує поняттям стейкхолдери, за якими часто розуміється «значима група» – спонсор/інвестор. Враховуючи даний контекст, а також загальну спрямованість стандарту на управління в межах «залізного трикутника», можна означити логічну систему РМВОК як маскулінну. Наслідком такої когнітивної однобічності системи проектного управління стають часто «помилкові зусилля з покращення», що не поліпшують рівень задоволеності клієнтів продуктом проекту [28].

Зрозуміло, що у такій ситуації управлінські процеси повинні передбачати більшу участь клієнтів. А це означає, що проекти потребують «переналаштування» управлінської системи на зв'язки команди проекту з клієнтами, що у термінах гендерної теорії означено як «фемінне вироблення рішень» (feminine sense making). Існуючий гендерний розрив теоретико-методологічної платформи PMBOK спонукає до пошуку рішень, здатних врівноважити дві логічні системи мислення та поведінки менеджерів проектів.

5. Розробка гендерно-збалансованої моделі оцінки клієнт-орієнтованої системи управління будівельними проектами

Гендерний підхід до управління проектами вказує на методологічну потребу розширити включеність клієнта в управлінські процеси, й тим самим окреслити фемінні управлінські інструменти та методи. З цією метою розроблено відповідну матрицю (табл. 1), у яку включено аналітичний інструментарій управління потребами клієнтів, що поглиблює інтеграцію в «тілі знань» PMBOK партисипативного [29] (фемінного) менеджменту. Матрицю розроблено на основі загальної архітектури процесів управління проектами (Figure 3–1 Mapping of Project Management Processes and Construction Management Processes to the Process Group and Knowledge Areas, PMBOK Construction) шляхом додавання відповідних інструментів та методів, що передбачають роботу з клієнтами. Складання клієнт-сенситивної архітектури процесів управління будівельними проектами виявило низький рівень артикульованості клієнта. PMBOK та PMBOK Construction оперує переважно загальним терміном «стейкхолдери» (це особи чи організації, що активно беруть участь у проекті, або чий інтерес можуть впливати на результати виконання чи завершення проекту). Тим самим була підтверджена гіпотеза про маскулінний характер «тіла знань» PMBOK. Шляхом подальшої екстраполяції фемінної логічної системи на матрицю клієнт-сенситивних процесів управління будівельними проектами були сформульовані клієнт-орієнтовані компоненти характеристик відповідних процесів.

Запропонований гендерний фокус клієнт-орієнтованості управління будівельними проектами дає уявлення про те, як можна використовувати фемінні і маскулінні когнітивні стилі у роботі команди на усіх фазах проекту. Зокрема, участь клієнтів на етапі планування (консультації команди проекту з клієнтами) дозволяють визначати характеристики будівельного об'єкта, дизайну прибудинкової території, архітектурно-планувальних рішень навколишнього ландшафту.

Гендерний фокус клієнто-центричного підходу в управлінні будівельними проектами може бути застосований не тільки на рівні когнітивних систем, а й на рівні ідентифікації потреб клієнтів з точки зору гендерних ролей. Наприклад, у проектах житлового будівництва для традиційної сім'ї ідентифікують батька (клієнта) та дружину, дітей (користувачів). Інформація про різні гендерні групи клієнтів та користувачів може бути представлена окремою «матрицею потреб клієнтів» [10] у процесах «Планування взаємодією із стейкхолдерами» і «Управління взаємодією із стейкхолдерами».

Таблиця 1

Оцінка клієнт-орієнтованості процесів управління будівельним проектом у параметрах фемінної та маскулінної логічних систем

Процеси управління будівельними проектами	Інструменти та методи	Характеристика клієнт-орієнтованості процесів управління будівельного проекту
I фаза – “ІНІЦІАЦІЯ”		
1. Розробка Статуту проекту	1. 1. Експертна оцінка	застосовується до усіх технічних і управлінських даних і представляється: консультантами ..., стейкхолдерами, у тому числі спонсорами або/та клієнтами
	1. 2. Сбір даних	здійснюється методами (“методами спрощення формальностей”): – мозковий штурм – визначається список ідей (із залученням клієнтів); – фокус-групи – об’єднує стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) і експертів ... для визначення ризиків і критеріїв успіху проекту; – інтерв’ювання – для отримання інформації про вимоги, ... від стейкхолдерів, у тому числі клієнтів
	1. 3. Наради	проводяться з ключовими стейкхолдерами проекту (у т. ч. із залученням клієнтів) для визначення цілей проекту, критеріїв успіху, ключових результатів ..., “цінностей володіння” [25]
2. Ідентифікація стейкхолдерів	2. 1. Експертна оцінка	забезпечує всебічну ідентифікацію та перелік стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), що здійснюється: топ-менеджментом, ..., гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну
	2. 2. Сбір даних	аналогічно п. 1. 2
	2. 3. Аналіз даних	Аналіз стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) здійснюється шляхом складання списку стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) з відповідною інформацією ..., визначення ролі та місця в проекті, очікувань
	2. 4. Представлення даних	у вигляді “матриці влади/інтересів стейкхолдерів на проект” (у т. ч. клієнтів)
	2. 5. Наради	для покращення розуміння основних стейкхолдерів проекту (зокрема клієнтів), а також позицій у проекті
II фаза – “ПЛАНУВАННЯ”		
3. Розробка плану управління проектом	3. 1. Експертна оцінка	застосовується для: – підготовки процесів задоволення вимог проекту (у т. ч. вимог клієнтів); – розробити технічні та управлінські дані по проекту (у т. ч. дані про клієнтів), що будуть включені у план управління проектом
	3. 2. Збір даних	здійснюється методами (“методами спрощення формальностей”): – мозковий штурм – визначається список ідей і рішень (із залученням клієнтів); – фокус-групи – об’єднує стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) і експертів ... для обговорення підходу до управління проектом

		том, ...; – інтерв'ювання – для отримання конкретної інформації від стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) для розробки плану управління проектом
	3. 3. Наради	На першій нараді з обговорення плану управління проектом важливо визначити ролі кожного стейкхолдера (у т. ч. клієнта)
4. Планування управління змістом проекту	4. 1. Експертна оцінка	управління змістом проекту застосовується для врахування вимог усіх стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), здійснюється: топ-менеджментом, ..., експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтами
	4. 2. Аналіз даних	альтернатив здійснюється шляхом збору та виявлення вимог стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), розробкою клієнт-орієнтованого проекту, ...
	4. 3. Наради	проводяться з ключовими стейкхолдерами проекту (у т. ч. із залученням клієнтів)
5. Збір вимог	5. 1. Експертна оцінка	застосовується для виявлення і аналізу вимог стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), ...
	5. 2. Збір даних	аналогічно п. 1. 2, п. 2. 2.
	5. 3. Прийняття рішень	здійснюється на основі багатокритеріальної оцінки (у т. ч. критеріїв “цінностей володіння”). Серед множини критеріїв перевага надається тим, які є важливими для клієнтів
	5. 4. Представлення даних	здійснюється у формі: – діаграми: стейкхолдери (у т. ч. клієнти) ідентифікують ідеї і подібні ідеї поєднують; – ментальної карти: стейкхолдери (у т. ч. клієнти) ідентифікують ідеї в процесі відхилення
	5. 5. Контекстуальні діаграми	відображає як стейкхолдери (у т. ч. клієнти) будуть взаємодіяти із об'єктом будівництва
	5. 6. Прототипізація	шляхом візуалізації (створення робочої 3D моделі) об'єкту будівництва дозволяє отримати попередні відзиви від стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)
6. Визначення змісту 7. Створення ІСР 8. Планування управління якістю 9. Планування управління ресурсами 10. Оцінка ресурсів 11. Планування управління комунікаціями 12. Планування управління ризиками 13. Ідентифікація ризиків 14. Якісний аналіз ризиків 15. Кількісний аналіз ризиків 16. Планування реагування на ризики		
17. Планування взаємодії із стейкхолдерами	17. 1. Експертна оцінка Expert judgment	застосовується для визначення рівня залучення кожного стейкхолдера (у т. ч. клієнтів) на кожному етапі проекту, що здійснюється: топ-менеджментом, ..., гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, представниками ключових груп клієнтів

	17. 2. Аналіз даних	<i>може бути представлено у вигляді “матриці оцінки участі стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)”</i>
	17. 3. Прийняття рішень	<i>можуть застосовуватись технології, процеси залучення клієнтів</i>
	17. 4. Представлення даних	<i>у вигляді “матриці стейкхолдерів”, “матриці потреб клієнтів будівельного проекту” [10], спеціальних GIS-шарів [30]</i>
	17. 5. Наради	<i>експертів (у т. ч. представників клієнтів) і проектної групи для визначення необхідного рівня залучення усіх стейкхолдерів (зокрема клієнтів) протягом життєвого циклу проекту</i>
18. Планування безпеки		
19. Екологічне планування		
20. Ідентифікація претензій	20. 1. Умови контракту	<i>У договорі описуються умови для змін та інформування про них. У тексті контрактної документації наведено максимально повний перелік можливих претензій клієнтів</i>
	20. 2. Експерт на оцінка	<i>застосовується для досягнення консенсусу щодо вирішення претензії. За необхідності залучаються юристи, ..., експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну</i>
21. Кількісна оцінка претензій.....		
III фаза – “ВИКОНАННЯ”		
22. Керівництво і управління роботами проекту	22. 1. Експерт на оцінка	<i>застосовується для оцінки вихідних даних ..., що здійснюється: підрозділами організації; гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну; стейкхолдерами (у т. ч. клієнтами), постачальниками або спонсорами ...</i>
	22. 2. Інформаційна система управління проектами	<i>Автоматизований збір і звітність по ключовим показникам ефективності (Key Performance Indicators, KPI), автоматизований збір, зберігання і аналіз інформації про клієнтів (Customer relationship management, CRM) можуть бути частиною інформаційної системи управління проектами</i>
	22. 3. Наради	<i>для покращення розуміння окремих питань проекту до участі залучаються відповідні стейкхолдери (зокрема клієнти), які виконують визначені ролі в проекті</i>
23. Управління знаннями проекту	23. 1. Експерт на оцінка	<i>застосовується для управління знаннями ..., що здійснюється із залученням спеціалістів, гендерних експертів, експертів з гендерної урбаністики і універсального дизайну.</i>
	23. 2. Управління знаннями	<i>інтегрує знання членів команди, ..., гендерних експертів, експертів з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтів. Знанієва інформація про клієнта може бути представлена у case-study, шаблонах документів, спеціальному модулі інформаційної системи управління (наприклад, CRM-модуль)</i>
	23. 3. Управління інформацією	<i>застосовується як єдина інформаційна платформа для підтримки комунікації між усіма стейкхолдерами (у т. ч. гендерних експертів, експертів з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтів) проекту</i>
24. Моніторинг і контроль	24. 1. Експерт на оцінка	<i>застосовується для інтерпретації інформації про хід виконання проекту і здійснюється: менеджером і командою</i>

робіт проекту		<i>проекту, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтами</i>
	24. 2. Аналіз даних	<i>передбачає аналіз варіантів для встановлення відхилень від планової та фактичної ефективності, “цінностей володіння”</i>
	24. 3. Наради Meetings	<i>проводяться із залученням стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)</i>
25. Інтегрований контроль робіт проєктів	25. 1. Експерт на оцінка	<i>застосовується для узагальнення досвіду про управління змінами і здійснюється: консультантами, стейкхолдерами (у т. ч. клієнтами) гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну</i>
	25. 2. Інструменти управління змінами	<i>обираються відповідно до потреб стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) і застосовуються для управління запитами на зміни та прийнятими рішеннями</i>
	25. 3. Наради	<i>по контролю змін конфігурації проєкту, ефективності результатів (“цінностей володіння”) проводяться із залученням стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)</i>
26. Підтвердження змісту 27. Контроль змісту 28. Управління якістю 29. Контроль якості 30. Набір ресурсів 31. Розвиток команди 32. Управління командою 33. Контроль ресурсів 34. Управління комунікаціями 35. Моніторинг комунікацій 36. Імплементация впливу на ризики 37. Моніторинг ризиків		
38. Управління взаємодією із стейкхолдерами	38. 1. Експерт на оцінка	<i>здійснюється до ..., характеристики стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), груп стейкхолдерів (у т. ч., наприклад, гендерно-сегрегованих груп клієнтів) і організацій ...</i>
	38. 2. Основні правила	<i>встановлюють очікувану поведінку стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) по відношенню до інших</i>
	38. 3. Наради	<i>аналогічно п. 17. 5</i>
	38. 4. Аналіз даних	<i>аналогічно п. 2. 3, п. 17. 2</i>
39. Виконання плану безпеки 40. Забезпечення екологічної безпеки 41. Контроль навколишнього середовища 42. Попередження претензій		
IV фаза – “ЗАВЕРШЕННЯ”		
43. Закриття проєкту або фази	43. 1. Експерт на оцінка	<i>застосовується для узагальнення дії по закриттю проєкту і здійснюється: офісом управління проєктами, ..., гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтами</i>
	43. 2. Аналіз даних	<i>включає аналіз взаємозалежностей елементів проєкту, що сприяли досягненню результатів проєкту, “цінностей володіння” для підвищення ефективності майбутніх проєктів</i>
	43. 3. Наради	<i>На підсумковій нараді: – проводяться демонстраційні презентації об’єкту буди-</i>

		вництва (архітектурно-планувальні рішення, інженерне забезпечення, благоустрій території, правила експлуатації); – затверджуються отримані результати, ..., набуті “цінності володіння”
44. Експлуатація системи безпеки		
45. Вирішення претензій		

Умовні позначення:

“... проводяться з ключовими стейкхолдерами ...” – параметри маскулінної логічної системи;

“... із залученням клієнтів ...” – параметри фемінної логічної системи

Представлена модель може бути основою для подальшої розробки методики оцінки рівня клієнт-орієнтованості систем управління будівельними проектами. Маскулінні та фемінні характеристики інструментів управління потребами клієнтів у будівельних проектах засвідчують необхідність застосовувати ітеративно протягом усього циклу проекту. Характер клієнт-орієнтованості компанії-Забудовника можна визначити у діапазоні: від «зацікавлення клієнта» (на стадії ініціації проекту) до «створення лояльного клієнта» (на стадії завершення проекту).

У контексті проектного підходу система управління будівельними проектами, що здатна клієнт-орієнтовано реалізовувати процеси управління, представлена у формі “Офісу управління будівельними проектами (Construction Project Office Management, СРМО)” [18, 19]. Далі пропонується обговорення результатів моделювання оцінки клієнт-орієнтованості СРМО_С на різних фазах життєвого циклу проекту (“ініціації”, “планування”, “виконання”, “завершення”).

6. Обговорення результатів моделювання оцінки клієнт-орієнтованості СРМО_С

Модель оцінки клієнт-орієнтованості СРМО_С дозволяє вимірювати ефективність СРМО_С і обирати стратегії трансформації системи з рівня “пошуку клієнтів” на рівень “створення лояльного клієнта”. Визначення клієнт-орієнтованості СРМО_С ґрунтується на оцінці рівня включеності вимог клієнта у процеси управління будівельними проектами (табл. 1). Пропонується наступна шкала оцінювання: «0» – невідповідність критерію (критерій відсутній); «1» – відповідність критерію в повній мірі.

Цільова функція, що описує клієнт-орієнтованість СРМО_С, набуває вигляду (1)–(10):

$$\Delta \text{СРМО}_C = \sum_{d=1}^{d'} \sum_{j=1}^{j'} \sum_{a=1}^{a'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{w=1}^{w'} \sum_{z=1}^{z'} \sum_{y=1}^{y'} (I_d + S_j + Q_a + R_m + C_n + K_p + H_q + T_z + L_y) \rightarrow \text{opt}, \quad (1)$$

$$I = \{I_1, I_2, \dots, I_d\}, \quad d = \overline{1; d'}, \quad (2)$$

$$S = \{S_1, S_2, \dots, S_j\}, \quad j = \overline{1; j'}, \quad (3)$$

$$Q = \{Q_1, Q_2, \dots, Q_a\}, \quad a = \overline{1; a'}, \quad (4)$$

$$R = \{R_1, R_2, \dots, R_m\}, \quad m = \overline{1; m'}, \quad (5)$$

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}, \quad n = \overline{1; n'}, \quad (6)$$

$$K = \{K_1, K_2, \dots, K_p\}, \quad p = \overline{1; p'}, \quad (7)$$

$$H = \{H_1, H_2, \dots, H_w\}, \quad w = \overline{1; w'}, \quad (8)$$

$$T = \{T_1, T_2, \dots, T_z\}, \quad z = \overline{1; z'}, \quad (9)$$

$$L = \{L_1, L_2, \dots, L_y\}, \quad y = \overline{1; y'}, \quad (10)$$

де СРМО_С – складна організаційно-технічна система офісу клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами;

I_d – оцінка клієнт-орієнтованого управління інтеграцією будівельними проектами, d – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти інтеграцією будівельних проектів, $d = \overline{d; d'}$, d' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти інтеграцією будівельних проектів;

S_j – оцінка клієнт-орієнтованого управління змістом будівельних проектів, j – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти змістом будівельних проектів, $j = \overline{j; j'}$, j' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти змістом будівельних проектів;

Q_a – оцінка клієнт-орієнтованого управління якістю будівельних проектів, a – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти якістю будівельних проектів, $a = \overline{a; a'}$, a' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти якістю будівельних проектів;

R_m – оцінка клієнт-орієнтованого управління ресурсами будівельних проектів, m – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти ресурсами будівельних проектів, $m = \overline{m; m'}$, m' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти ресурсами будівельних проектів;

C_n – оцінка клієнт-орієнтованого управління комунікаціями будівельних проектів, n – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти комунікаціями будівельних проектів, $n = \overline{n; n'}$, n' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти комунікаціями будівельних проектів;

K_p – оцінка клієнт-орієнтованого управління ризиками будівельних проектів, p – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти ризиками будівельних проектів, $p = \overline{p; p'}$, p' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти ризиками будівельних проектів;

H_w – оцінка клієнт-орієнтованого управління стейкхолдерами будівельних проектів, w – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти

стейкхолдерами будівельних проектів, $w = \overline{w}; w'$, w' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти стейкхолдерами будівельних проектів;

T_z – оцінка клієнт-орієнтованого управління безпекою і навколишнім середовищем будівельних проектів, z – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти безпекою і навколишнім середовищем проектів, $z = \overline{z}; z'$, z' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти безпекою і навколишнім середовищем будівельних проектів;

L_y – оцінка клієнт-орієнтованого управління претензіями будівельних проектів; y – кількісна оцінка здатності СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти претензіями будівельних проектів, $y = \overline{y}; y'$, y' – експертна бальна оцінка СРМО_С клієнт-орієнтовано управляти претензіями будівельних проектів.

Обмеження цільової функції зрілості СРМО_С представлені в табл. 2, а математична модель (1)–(10) набуває вигляду:

$$\Delta \text{СРМО}_C = \sum_{d=1}^{d'} \sum_{j=1}^{j'} \sum_{a=1}^{a'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{q=1}^{q'} \sum_{z=1}^{z'} \sum_{y=1}^{y'} (I_d + S_j + Q_a + R_m + C_n + K_p + H_q + T_z + L_y),$$

$$\begin{cases} V_I \in I \cup H, \\ V_{II} \in I \cup S \cup Q \cup R \cup C \cup K \cup H \cup T \cup L, \\ V_{III} \in I \cup S \cup Q \cup R \cup C \cup K \cup H \cup T \cup L, \\ V_{IV} \in I \cup T \cup L. \end{cases} \quad (11)$$

Таблиця 2

Обмеження цільової функції клієнт-орієнтованості СРМО_С

Процеси управління будівельними проектами	Фази життєвого циклу проекту СРМО _С ,			
	“ініці-ація” I	“плану-вання” II	“ вико-нання” III	“завер-шення” IV
Управління інтеграцією (процеси: 1, 3, 22, 23, 24, 45, 43), I	1	1	1	1
Управління змістом (процеси: 4, 5, 6, 7, 26, 27), S	0	1	1	0
Управління якістю (процеси: 8, 28, 29), Q	0	1	1	0
Управління ресурсами (процеси: 9, 10, 30, 31, 32, 33), R	0	1	1	0
Управління комунікаціями (процеси: 11, 34), C	0	1	1	0
Управління ризиками (процеси: 12, 13, 14, 15, 16, 36, 37), K	0	1	1	0
Управління стейкхолдерами (процеси: 2, 17, 38), H	1	1	1	0
Управління безпекою і навколи-	0	1	1	1

шнім середовищем (процеси: 18, 19, 39, 40, 41, 44), T				
Управління претензіями (процеси: 20, 21, 42, 45), L	0	1	1	1

Життєвий цикл (шлях) розвитку/просування клієнт-орієнтованості $CPMO_C$ матиме наступний вигляд:

$$T \in M_I \cup M_{II} \cup M_{III} \cup M_{IV}. \quad (12)$$

Позитивна синергія оптимальності стану (фази) клієнт-орієнтованості $CPMO_C$ визначається:

$$\text{opt} \approx \frac{\partial CPMO_{C_{x+1}}}{\partial CPMO_{C_x}}, \quad (13)$$

де $CPMO_{C_x}$ – складна організаційно-технічна система офісу управління будівельними проектами, що знаходиться на x фазі клієнт-орієнтованості; $CPMO_{C_{x+1}}$ – складна організаційно-технічна система офісу управління будівельними проектами, що перейшла на наступну $(x+1)$ фазу клієнт-орієнтованості.

Глобальний критерій розглядається як “фаза клієнт-орієнтованості” $CPMO_C$ і визначається:

$$M_{CPMO_{C_x}} = \sum_{\forall_i} \alpha_i \times v_i, \quad (14)$$

де α_i – вагові коефіцієнти, $i = \overline{1;9}$, 9 – кількість областей знань управління будівельними проектами (в яких інтегровані вимоги клієнта); \forall_i – сума обмежень цільової функції клієнт-орієнтованості $CPMO_C$ (табл. 2). Числові значення вагових коефіцієнтів отримують експертним методом (наприклад, на основі методу аналізу ієрархій).

Якщо особою, яка приймає рішення, встановлено важливість інтеграції клієнт-орієнтованості у області знань управління будівельними проектами у вигляді: $\alpha_F=0,15$; $\alpha_S=0,13$; $\alpha_Q=0,11$; $\alpha_R=0,07$; $\alpha_C=0,09$; $\alpha_K=0,1$; $\alpha_H=0,16$; $\alpha_T=0,08$; $\alpha_L=0,11$, тоді загальний результат може бути інтегрований наступним чином:

1 фаза – зацікавлення клієнта (відчуття *voice client*) (діапазон глобального критерію $[0;0,31]$). $CPMO_C$ вивчає “свого потенційного (реального) клієнта”: ідентифікує його інклюзивні особливості, вимоги і побоювання щодо очікуваних результатів і цінностей об’єкту будівництва. На цій фазі (ініціації проекту) основна роль $CPMO_C$ – викликати довіру клієнта і довести свою здатність щодо ефективного виконання проекту і укласти угоду про інвестування у будівництво.

2 фаза – імплементація “індивідуальних вимог клієнтів” у архітектурно-просторові, проектно-технічні рішення (діапазон глобального критерію $[0;1]$). $CPMO_C$ визначає яким чином “індивідуальні вимоги клієнтів” можуть бути враховані у проектно-кошторисні документації проекту. Проводиться інжиніринг і

реінжиніринг процесів планування управління проектами будівельним проектом. Креативні рішення упорядковуються у загальний план управління проектом. Клієнт (бенефіціар об'єкту будівництва) отримує усю необхідну інформацію про планування будівельного проекту і долучається до “затвердження остаточних проектних рішень”. Підвищується взаємодія і розуміння (“відчуття”), Забудовника і клієнта. Рішення приймаються на партисипативних засадах (із залученням або повідомленням клієнта).

3 фаза – клієнт-орієнтоване виконання будівельно-монтажних робіт (діапазон глобального критерію $[0;1]$). Потенціал $CPMO_C$ спрямований на застосування якісних/дієвих підходів до відстеження клієнт-орієнтованості процесів управління будівельним проектом. На цій фазі/етапі (виконання) $CPMO_C$ системно застосовує знання/підходи/інструменти для клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами. Активно застосовуються ІТ-інструменти (інформаційну систему управління проектами, CRM-систему), онлайн сервіси для комунікації “Забудовник – бенефіціар”. Клієнт має доступ на об'єкт (за умов проходження відповідного інструктажу і дотримання правил безпеки). $CPMO_C$ багато уваги приділяє тому, як клієнт-бенефіціар долучається до моніторингу/відстеження ходу виконання робіт. Оцінка клієнта враховуються підчас оформлення актів виконаних робіт і виконавчої документації.

4 фаза – лояльний клієнт компанії-збудовника (діапазон глобального критерію $[0;0,34]$). $CPMO_C$ більше уваги приділяє правильному узагальненню результатів, цінностей будівельного проекту. Активно застосовуються ІТ-інструменти, он-лайн сервіси для публічних презентацій результатів. Кращий досвід реалізації клієнт-орієнтований процесів управління будівельними проектами документується і використовується для бенчмаркінгу, дисемінації і включається до бази знань Забудовника. $CPMO_C$ характеризується досягненням суттєвих результатів у клієнт-орієнтованому управлінні будівельними проектами (збільшується позитивний досвід реалізації проектів). Маркетинг успішних клієнт-орієнтованих будівельних проектів важливий для підтримки мотивації усіх проектних груп і функціональних менеджерів компанії Забудовника.

Розроблені інструменти оцінювання клієнт-орієнтованості $CPMO_C$ є важливим інструментом для удосконалення системи маркетингу та моніторингу і аналізу клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами. Застосування розробленого аналітичного інструментарію буде корисним у проектній діяльності компаній-збудовників, а також підрозділів капітального будівництва органів місцевого самоврядування, які виконують клієнт-сенситивні будівельні проекти та програми.

Разом з тим, авторський підхід потребує подальшого науково-практичного розвитку у напрямі роботи з конкретними даними. Емпіричну базу подальших досліджень мають скласти аналітичні звіти про функціонування $CPMO_C$ в будівельних компаніях України, державних обласних адміністраціях і виконавчих органах місцевого самоврядування. Слід зазначити, що на теперішній час в Україні функціонують декілька $CPMO_C$ в рамках проектної діяльності міжнародних фондів (UNOPS, GIZ та ін.). Створення $CPMO_C$ у державних структурах та органах місцевого самоврядування перебуває на етапі ініціації. Поштовхом

для клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами стають цільові програми будівництва реконструкції, капітального ремонту об'єктів інфраструктури, зокрема Державна цільова програма будівництва доступного житла [31]. Зараз на місцевому рівні також здійснюються організаційно-технічні заходи щодо “перезавантаження” системи управління будівельними проектами: ліквідація відділів капітального будівництва та створення СРМО_С.

6. Висновки

1. Висвітлено специфіку фемінного та маскулінного контекстів управління потребами клієнтів в будівельному проекті. Описано існуючий гендерний когнітивний розрив стандартів управління проектами (PMBOK, PMBOK Construction) в частині окреслення місця і ролі клієнтів. Встановлено, що маскулінна когнітивна система будівельного проекту орієнтована на чітке виконання усіх процедур відповідно до нормативних стандартів, визначених на початку проекту. Фемінні стратегії управління проектами вимагають миттєвого виявлення та реагування на динамічні сигнали середовища (у тому числі потреби клієнтів), що розгортаються по мірі реалізації проекту. Така стратегія дозволяє формувати якісний контекст архітектурно-планувальних рішень будівельних проектів.

2. Окреслено фемінний контекст клієнт-орієнтованих інструментів і методів реалізації процесів управління будівельними проектами як системи знань PMBOK Construction. Продемонстрована наскрізна «присутність» клієнта у завданнях та інструментах протягом усього життєвого циклу. Фемінні та маскулінні практики налаштування проекту дозволяють виявити особливості гендерного контексту управління потребами клієнтів та користувачів у будівельному проекті.

3. Розроблено модель клієнт-орієнтованості системи управління будівельними проектами в параметрах процесів, методів та інструментів проектного менеджменту. Виявлено чотири фази клієнт-орієнтованості: “I – зацікавлення клієнта (відчуття voice client)”; “II – імплементація “індивідуальних вимог клієнтів” у архітектурно-просторові, проектно-технічні рішення”; “III – клієнт-орієнтоване виконання будівельно-монтажних робіт”; “IV – лояльний клієнт компанії-забудовника”. Застосування цієї моделі дозволить топ-менеджменту компаній-забудовників, СРМО_С проводити самооцінку прогресу у розвитку клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами і обирати дії, необхідні для переходу від “ініціації” до “завершення” проекту.

Література

1. Кук С. Клиент в фокусе: Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 272 с.
2. Chalmeta R. Methodology for customer relationship management // Journal of Systems and Software. 2006. Vol. 79, Issue 7. P. 1015–1024. doi: 10.1016/j.jss.2005.10.018

3. Oly Ndubisi N. Effect of gender on customer loyalty: a relationship marketing approach // *Marketing Intelligence & Planning*. 2006. Vol. 24, Issue 1. P. 48–61. doi: 10.1108/02634500610641552
4. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. USA: Project Management Institute, 2017. 589 p.
5. A Guide to the project management body of knowledge Construction (PMBOK® Guide). USA: Project Management Institute, 2016. 489 p.
6. Buckle P., Thomas J. Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines // *International Journal of Project Management*. 2003. Vol. 21, Issue 6. P. 433–441. doi: 10.1016/s0263-7863(02)00114-x
7. Olofsdotter G., Randevåg L. Doing masculinities in construction project management // *Gender in Management: An International Journal*. 2016. Vol. 31, Issue 2. P. 134–153. doi: 10.1108/gm-04-2015-0030
8. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г., Мінаєв Д. М. Моделювання прийняття рішення щодо оцінки змісту будівельного проекту в умовах девелопменту курортно-рекреаційної території // *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2016. Т. 1, № 3 (79). С. 32–37. doi: 10.15587/1729-4061.2016.60644
9. Abramsson M., Andersson E. Changing Preferences with Ageing – Housing Choices and Housing Plans of Older People // *Housing, Theory and Society*. 2015. Vol. 33, Issue 2. P. 217–241. doi: 10.1080/14036096.2015.1104385
10. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М. Клієнтоцентризм в управлінні комунікаціями проектів (на прикладі житлового будівництва) // *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2014. Т. 5, № 3 (71). С. 4–10. doi: 10.15587/1729-4061.2014.28032
11. Імплементація гендерних підходів у муніципальні програми розвитку житлово-комунального господарства / Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М., Беяцький О. В., Усачов І. С. // *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. «Гендерна політика міст: історія і сучасність»*. Вип. 4. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. С. 238–240.
12. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М., Непочатова Д. О. Гендерний профіль покупців житлової нерухомості (на прикладі проектів ТДВ «Житлобуд-2», Харків) // *Гендерна політика міст: історія і сучасність: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф.* Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 306–310.
13. Leaman A., Stevenson F., Bordass B. Building evaluation: practice and principles // *Building Research & Information*. 2010. Vol. 38, Issue 5. P. 564–577. doi: 10.1080/09613218.2010.495217
14. Yang J.-B., Peng S.-C. Development of a customer satisfaction evaluation model for construction project management // *Building and Environment*. 2008. Vol. 43, Issue 4. P. 458–468. doi: 10.1016/j.buildenv.2006.07.044
15. Смиричинський В. В., Тимошенко Л. М. Інноваційні аспекти інформаційного забезпечення логістичних систем будівельного комплексу // *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1 (2). С. 169–174.
16. Sohrabi B., Haghighi M., Khanlari A. Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation //

Journal of Human Sciences. 2010. Vol. 7, Issue 1. URL: <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/802/462>

17. Dyché J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston: Addison-Wesley Professional, 2004. 336 p.

18. Бабаєв В. М., Фесенко Т. Г. Концептуальна модель організації офісу управління будівельними проектами в перспективі проектного менеджменту // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2010. Т. 1, № 3 (43). С. 9–11. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/2519/2323>

19. Фесенко Т. Г. Модели организации ОУСП в системе управления программой «Евро-2012» // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2011. Т. 4, № 3 (52). С. 59–67. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/1378/1276>

20. Buckle-Henning P., Thomas J. A boundary critique of gender in the project management body of knowledge // Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the ISSS. 2008. URL: <http://journals.issis.org/index.php/proceedings52nd/article/view/1015/327>

21. Thomas J. L., Buckle-Henning P. Dancing in the white spaces: Exploring gendered assumptions in successful project managers' discourse about their work // International Journal of Project Management. 2007. Vol. 25, Issue 6. P. 552–559. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.05.001

22. Fesenko T., Shakhov A., Fesenko G. Modeling of maturity of gender-oriented project management office // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2017. Vol. 5, Issue 3 (89). P. 30–38. doi: 10.15587/1729-4061.2017.110286

23. Ринок досяг дна: в Києві різко впали продажі квартир // УНІАН. 2018. URL: <https://economics.unian.ua/realestate/2353105-rinok-dosyag-dna-v-kievi-rizko-vpali-prodaji-kvartir.html>

24. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria // International Journal of Project Management. 1999. Vol. 17, Issue 6. P. 337–342. doi: 10.1016/s0263-7863(98)00069-6

25. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Т. 1. Версия 1.2 / ред. С. Д. Бушуев. Київ: Науковий світ, 2009. 173 с.

26. Фесенко Т. Г., Минаев Д. М. Интеграция интересов бенефициаров жилищного строительства в систему ценностей проекта // Управління розвитком складних систем. 2015. № 21. С. 81–86.

27. Lindgren M., Packendorff J. What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work // Journal of Management Studies. 2006. Vol. 43, Issue 4. P. 841–866. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00613.x

28. Midgley G. What is this thing called CST? Critical Systems Thinking. New York: Plenum Press, 1996. P. 11–24. doi: 10.1007/978-0-585-34651-9_1

29. Finsterbusch K., Van Wicklin W. A. The contribution of beneficiary participation to development project effectiveness // Public Administration and Development. 1987. Vol. 7, Issue 1. P. 1–23. doi: 10.1002/pad.4230070102

30. Fesenko T., Fesenko G., Bibik N. The safe city: developing of GIS tools for gender-oriented monitoring (on the example of Kharkiv city, Ukraine) // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2017. Vol. 3, Issue 2 (87). P. 25–33. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103054

31. Про затвердження Державної цільової соціально-економічної програми будівництва (придбання) доступного житла на 2010–2017 роки. Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1249-2009-%D0%BF>